



EAD online

CADERNO DE ATIVIDADES

Disciplina: Técnicas de Negociação
Tema 03: As Variáveis Básicas de um Processo de Negociação



Anhanguera

UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP
Centro de Educação a Distância

Tema 03

As Variáveis Básicas de um Processo de Negociação

Δεσφες

Como citar este material:

CALIL, Alexandre Mine. *Técnicas de Negociação: As Variáveis Básicas de um Processo de Negociação*. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014.

Seções



CONTEÚDO E HABILIDADES



AGORA É SUA VEZ



LEITURA OBRIGATÓRIA



LINKS IMPORTANTES



GLOSSÁRIO



REFERÊNCIAS



FINALIZANDO



GABARITO



Tema 03

As Variáveis Básicas de um Processo de Negociação

Introdução ao Estudo da Disciplina

Caro(a) aluno(a).

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro *Negociação: Aplicações Práticas de uma Abordagem Sistêmica*, dos autores Dante Pinheiro Martinelli e Flávia Angeli Ghisi, editora Saraiva, 2012, Livro-Texto n. 202.

Roteiro de Estudo:

Técnicas de Negociação

Alexandre Mine Calil



CONTEÚDOS E HABILIDADES

Conteúdo

Nessa aula você estudará:

- As variáveis básicas que influenciam o processo de negociação.
- O papel do poder no processo de negociação.
- A variável tempo na negociação.
- A variável informação no processo de negociação.

CONTEÚDOS E HABILIDADES

Habilidades

Ao final, você deverá ser capaz de responder as seguintes questões:

- Como as variáveis poder, tempo e informação influenciam no processo de negociação?
- Qual o papel da variável poder no processo de negociação?
- Qual a importância da variável tempo na negociação?
- Como a variável informação afeta o processo de negociação?



LEITURA OBRIGATÓRIA

As Variáveis Básicas de um Processo de Negociação

Os autores Martinelli e Almeida (1998, apud MARTINELLI; GHISI, 2012, p. 22) tratam cada agente envolvido no processo de negociação como tendo uma visão particular das situações, de acordo com o seu ponto de vista, suas experiências e principalmente de acordo com a conveniência que querem. Eles citam que “sempre haverá três variáveis influenciando o processo de negociação: **poder**, tempo e **informação**”.

A variável poder, definida por Martinelli e Ghisi (2012) pode ter uma conotação negativa para algumas pessoas, já que frequentemente essa variável é utilizada de modo “manipulativo, coercitivo e dominador”. Contudo, P. Stark (1999) defende que a maneira mais adequada é compreender essa variável como sendo a “habilidade de influenciar pessoas ou situações”, sem necessariamente ser boa ou ruim.

Também é possível encontrar a definição de Hogarth-Scott (1999, apud MARTINELLI; GHISI, 2012, p. 22) como sendo a “habilidade de um ator (A) conseguir de outro ator (B) aquilo que deseja”. O mesmo autor define que a variável poder “está relacionada com a

LEITURA OBRIGATÓRIA

interdependência das relações dos parceiros envolvidos”, o que, segundo o autor, significa que “o poder de um agente ‘A’ depende do nível de dependência do agente ‘B’ e vice-versa”.

Existem autores que defendem que os poderes podem ser divididos conforme a origem e classificados em **pessoais** e circunstanciais. Pessoais são definidos pelos autores como sendo aqueles presentes em quaisquer situações, o que independe do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades de cada negociador. Já os circunstanciais são diretamente influenciados pelo ambiente, o que altera a negociação de acordo com a situação, o momento e do próprio tipo de negociação.

A variável tempo pode ser resumida como o período durante o qual o processo de negociação acontece. Trata-se de outra variável básica.

Neste contexto, tanto Cohen (1980, apud MARTINELLI; GHISI, 2012, p. 23) e Stark (1999, apud MARTINELLI; GHISI, 2012, p. 23) defendem que é importante “compreender como a passagem de tempo afeta o processo em si, uma vez que ele interfere, favoravelmente ou não, em cada uma das partes, dependendo das **circunstâncias** ”.

Cohen (1980) defende que a maneira como se percebe e se utiliza o tempo é um fator importante para que uma negociação seja de sucesso ou não. Ao chegar muito adiantado para uma reunião de negócios, pode-se passar uma mensagem de ansiedade. Ao mesmo tempo que, chegar atrasado é hostilidade ou excesso de autoconfiança.

Ainda segundo Cohen, em seu livro “Você pode negociar qualquer coisa”, durante uma negociação as concessões mais importantes somente serão feitas próximas do prazo limite. Por isso, segundo o autor, quanto mais uma parte souber sobre qual é o prazo-limite do oponente, maior será o seu poder de negociação.

A terceira variável básica de uma negociação é a informação. Trata-se de agregar conhecimento de alguém ou de alguma coisa, comportamento que certamente irá afetar a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas.

Porém, os autores apresentam também o pensamento de que é necessário identificar quais as informações que serão realmente necessárias. Isto é, cada parte deve avaliar e buscar as informações que sejam mais relevantes no contexto da negociação, ainda que “não seja uma tarefa tão simples quanto pode parecer”. Por exemplo, em alguns casos, as necessidades podem surgir efetivamente somente após o início da negociação.

LEITURA OBRIGATÓRIA

Ainda que, para alguns autores, não seja uma regra o fato de que a parte com o maior conjunto efetivo de informações tenha mais possibilidades de chegar a um melhor resultado na negociação, o fato de o negociador ir em busca das informações utilizando fontes de dados variáveis faz com que ele esteja mais preparado e, conseqüentemente, obtenha uma vantagem sobre a outra parte ao elaborar de maneira mais adequada e assertiva as suas perguntas e argumentos.

A Variável Poder

O poder pode ser interpretado como uma forma de ir de um lugar a outro. E é dessa maneira que pode ser definido, desde que se considere que ir de um lugar a outro signifique sair da condição inicial e atingir um novo patamar, por exemplo, em uma negociação.

Já D. B. Sparks (1992) considera que poder “é a força que permite impor uma posição sobre a outra” ou “como sendo a capacidade de exercer a própria vontade sobre os outros, sem considerar seus cargos ou autoridades relativas”. O mesmo autor fala que raramente em um processo de negociador se irá encontrar o poder completo já que, dessa maneira, não seria necessário o processo de negociação.

Para que um negociador administre adequadamente o fato poder, ele deverá dominar seis tarefas. Deve reconhecer a discrepância do poder, isto é, as diferenças que existem. Também precisa modificar os desequilíbrios do poder, pois ele poderá variar. Além disso, reconhecer que utilizar o poder em uma negociação gera risco e o negociador precisa estar preparado para lidar com esses riscos. Sparks alerta ainda que o negociador deverá evitar o uso de argumentos apenas com base no poder ao mesmo tempo que não deverá utilizar deste poder para manipular as pessoas. Outro ponto é a questão lógica, a qual deverá ser utilizada.

Assim, uma vez que o negociador compreenda essas tarefas ele poderá utilizar-se de todas de maneira benéfica para o seu processo de negociação.

Os autores Martinelli e Almeida (1997) utilizam dois grupos para classificar os tipos de poder. Para os autores, os poderes podem ser “pessoais” ou circunstanciais.

Pessoais: poderes pessoais, os referentes às próprias pessoas, ou seja, que estão presentes em qualquer situação e não dependem de qualquer papel desempenhado, conhecimentos ou habilidades. São os referentes à moralidade, atitudes, persistência ou a própria capacidade de persuasão.

LEITURA OBRIGATÓRIA

Circunstanciais: são os poderes com foco na própria situação, naquele momento em que se passa a negociação. São influenciados pelo meio e pelo tipo de negociação. Podem estar relacionados ao investimento, a posição, ao que é legítimo ou não, a concorrência, os riscos, ao compromisso, a barganha, a recompensa, entre outros aspectos.

De forma geral, o poder sempre esteve presente com o advento da negociação. Segundo Martinelli (2012), desde a era pré-histórica os seres humanos já negociavam suas diferenças buscando satisfazer as necessidades, fossem elas básicas ou sofisticadas. E essas negociações envolviam valores como alimentação, habitação, poder, saúde, conhecimento, conforto, lazer.

A Variável Tempo

O autor H. Cohen, em seu livro “Você pode negociar qualquer coisa” (1980, p. 92) define que o tempo passa no mesmo ritmo para todos e que não importa o que se faça. Por isso, o mais importante é examinar como a passagem do tempo afetará o processo de negociação. Com isso, aquele que melhor o fizer e souber tirar vantagem disto terá uma vantagem significativa.

O tempo em um processo de negociação deve ser analisado de maneira cuidadosa. Também se deve levar em conta a maneira como ele afeta o processo de negociação, sendo o ponto de apoio para as projeções de negócio e de satisfação das partes envolvidas.

Contudo, para os autores o maior desafio é compreender como pode ser feito o controle do tempo. E eles definem o controle como uma utilização bem planejada do tempo da maneira mais eficiente e eficaz possível. O autor M. Donaldson (1999), em seu livro “Técnicas de negociação: o jeito divertido de aprender” explica que não é possível controlar o tempo do outro lado da negociação. Isto posto, ele indica que “caso queira que a negociação dure um tempo determinado, deve-se dizê-lo desde o início”.

É fato que em uma negociação, ambas as partes possuem um prazo limite. Ainda que uma delas tente não expressar preocupação, esta pode ser uma tática para esconder ansiedade e pressão. Por isso, uma parte terá a vantagem de utilizar a variável tempo se conseguir estimar qual é o prazo limite da outra parte.

A Variável Informação

Martinelli e Ghisi (2012, p.104) recorrem ao dicionário Aurélio e apresentam a seguinte definição do termo informação: “informação é o ato ou efeito de informar-se, dados acerca de algo ou alguém, conhecimento, participação, instrução, direção, conhecimento amplo e bem fundamentado, resultante da análise e combinação de vários informes”.

A informação é a questão central no processo de negociação, o que pode fazer com que seja a porta para o sucesso, afetando a avaliação e a realizada e influenciando nas decisões tomadas. Por isso, quanto mais cedo uma pessoa buscar as informações sobre sua situação financeira, prioridades, prazos, custos e as necessidades reais ou pressões, maior será a sua posição e a sua vantagem em uma negociação.

É fato que a informação tem uma ligação íntima com o poder de conhecer as necessidades de si mesmo e das outras pessoas. Porém, há autores que explicam que raramente essas informações estão ao alcance do negociador, o que pode gerar situações propícias para blefes e distorções.

Por fim, a troca de informações é uma estratégia interessante. Ambos os lados podem ter acesso aos dados relevantes, o que pode permitir a mudança de posição, permitindo um acordo final. Ao se fornecer informações de maneira calculada e controlada em uma negociação, o oponente poderá baixar a sua expectativa e evitar um comportamento negativo.

Atualmente, a internet é uma importante fonte de informação. Por meio dela, podem-se encontrar dados valiosos para uma negociação. O mesmo acontece por meio de livros e do próprio telefone.

Por fim, pode-se concluir o quanto importante é utilizar e avaliar as variáveis tempo, poder e informação. Cada uma delas poderá ser aplicada e acessada em uma etapa distinta da negociação. Porém, ao final, uma negociação bem-sucedida irá depender de como o negociador se utilizou e controlou, na medida do possível, as três variáveis em prol dos resultados que esperava alcançar.



LINKS IMPORTANTES

Quer saber mais sobre o assunto? Então:

Sites

Acesse o site do RH.com.br. Nele você terá à disposição artigos e trabalhos desenvolvidos sobre negociação.

Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Coluna_ABTD/3600/sucesso-nas-negociacoes.html>. Acesso em: 10 out. 2013.

Leia o artigo da HSM, de março de 2011, sobre A negociação na era da informação.

Vídeos

Max Bazerman fala das oportunidades em renegociar um acordo já realizado. Entrevista a HSM.

Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=UG4vld53vOM&feature=relmfu>>. Acesso em: 10 out. 2013.



AGORA É SUA VEZ

Instruções:

Chegou a hora de você exercitar seu aprendizado por meio das resoluções das questões deste Caderno de Atividades. Essas atividades auxiliarão você no preparo para a avaliação desta disciplina. Leia cuidadosamente os enunciados e atente-se para o que está sendo pedido e para o modo de resolução de cada questão. Lembre-se: você pode consultar o Livro-Texto e fazer outras pesquisas relacionadas ao tema.

Questão 1:

Segundo Martinelli e Ghisi (2012, p.22), cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base no seu ponto de vista e na sua conveniência, a qual, ao longo do tempo, pode ser modificada em situações diversas. Relate uma situação, em no máximo dez linhas, em que você iniciou uma negociação ou discussão e mudou o seu ponto de vista de maneira a concordar com o que estava sendo debatido com a outra parte. Conte por que isso aconteceu, na sua visão.

Questão 2:

É outra variável básica de uma negociação e refere-se ao ponto de apoio para projetar o negócio e a consequente satisfação dos envolvidos. Implica o período durante o qual o processo de negociação acontece. A qual variável essa descrição se refere?

Questão 3:

Complete a frase. “Embora o termo _____ tenha uma conotação negativa para a maioria das pessoas, por ser usado de modo manipulativo, coercitivo e dominador, ele também pode ter um caráter neutro e até mesmo positivo”.

AGORA É A SUA VEZ

- a) Tempo.
- b) Modo.
- c) Poder.
- d) Ponto.
- e) Negociador.

Questão 4:

Marque a alternativa correta.

É a força que permite impor uma posição sobre a outra, sem levar em consideração seus méritos relativos. Quem é o autor desta definição e a que ele se refere?

- a) Sparks e poder.
- b) Sparks e tempo.
- c) Martinelli e informação.
- d) Ghisi e poder.
- e) Cohen e tempo.

Questão 5:

Um dos tipos de poder é a ciência da persistência. Defina, com suas palavras, o termo persistência em uma negociação.

Questão 6:

Quais são as subdivisões para os poderes pessoais, de acordo com os autores P. Martinelli e A. Almeida?

Questão 7:

Por que, segundo Cohen, é interessante ser paciente durante uma negociação? Qual é a relação entre ser paciente e a variável tempo em uma negociação.

Questão 8:

Cite quais são as três importantes fontes da viável informação, segundo os autores Martinelli e Ghisi. Descreva o que essas fontes podem oferecer de informação útil, na sua opinião.

Questão 9:

As _____ recebidas pelos negociadores podem lhes fornecer grande poder para lidar com a situação em questão, e a disponibilidade de _____ também pode ser outra importante fonte de poder. Qual alternativa completa corretamente a frase?

- a) Mensagens e informações.

AGORA É A SUA VEZ

- b) Informações e tempo.
- c) Mensagens e força.
- d) Variáveis e tempo.
- e) Variáveis e informações.

Questão 10:

Segundo Cohen (1981), quais são as seis tarefas que devem ser dominadas pelo negociador na busca pela administração dos fatores de poder?



FINALIZANDO

Neste tema, você aprendeu sobre a negociação e as variáveis que a envolvem. Aprendeu sobre a variável poder, a variável informação e a variável tempo. Além disso, pode compreender como essas variáveis atuam e podem ser utilizadas a favor do negociador.



REFERÊNCIAS

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1980.

DONALDSON, M. *Técnicas de negociação: o jeito divertido de aprender*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.66-67.

FIGUEIREDO, J. C.; GIANGRANDE, V. *Comunicação sem fronteiras: da pré-história a era da informação*. São Paulo: Gente, 1999.

FISHER, R.; ERTEL, D.. *Estratégias de negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINELLI, D. P. *Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, P. D.; ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, R. E. dos. *Introdução à teoria da comunicação*. São Bernardo do Campo: EDIMS, 1992.

SPARKS, D. B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.



Informação: resultado da análise e combinação de vários informes, conhecimento, participação, instrução.

Circunstância: causa, motivo. Estado das coisas, em determinado momento. Relação, situação. Importância ou destaque social.

Poder: ter autoridade, domínio ou influência para algo. Ter força, influência.

Pessoais: pertencente ou relativo à pessoa. Que é próprio e particular de cada pessoa. Exclusivo de certa pessoa; individual.

Enfatizar: destacar, evidenciar, realçar.



Questão 1

Resposta: Conhecimento prévio

Para Martinelli e Ghisi (2012, p.22), cada agente envolvido em uma negociação tem uma visão particular das situações com base no seu ponto de vista e na sua conveniência, a qual, ao longo do tempo, pode ser modificada em situações diversas. Para eles, em qualquer situação, sempre haverá as três variáveis: poder, tempo e informação.

GABARITO

Questão 2

Resposta: Os autores descrevem a variável tempo como sendo “outra variável básica de uma negociação e refere-se ao ponto de apoio para projetar o negócio e a consequente satisfação dos envolvidos. Implica o período durante o qual o processo de negociação acontece”.

Questão 3

Resposta: Alternativa C. Os autores definem que “embora o termo poder tenha uma conotação negativa para a maioria das pessoas, por ser usado de modo manipulativo, coercitivo e dominador, ele também pode ter um caráter neutro e até mesmo positivo.

Questão 4

Resposta: Alternativa A. Sparks definiu poder e disse que ele pode se manifestar em forma de “força que permite impor uma posição sobre a outra, sem levar em consideração seus méritos relativos”.

Questão 5

Resposta: Segundo os autores, “a persistência está para o poder como o carbono está para o aço. Deve-se aprender a ser persistente, trata-se de uma qualidade admirável, pois a persistência compensa”.

Questão 6

Resposta: Moralidade, atitude, persistência e capacidade persuasiva.

Questão 7

Resposta: Cohen diz que o tempo pode favorecer tanto um lado quanto o outro e que isso depende das circunstâncias. Como a maior parte das concessões em uma negociação sempre acontece no final dos prazos, ou depois deles, ele julga importante ser paciente.

Questão 8

Resposta: Internet, Biblioteca e Telefone são as três fontes mais importantes descritas pelos autores.

GABARITO

Questão 9

Resposta: Alternativa B. Martinelli descreve que “as **informações** recebidas pelos negociadores podem lhes fornecer grande poder para lidar com a situação em questão, e a disponibilidade de **tempo** também pode ser outra importante fonte de poder”.

Questão 10

Resposta: As cinco tarefas são reconhecer a discrepância do poder, modificar os desequilíbrios do poder, reconhecer o risco pelo uso do poder, evitar o uso de argumentos com base no poder, evitar a manipulação e usar ferramentas lógicas.



Anhanguera

UNIVERSIDADE ANHANGUERA-UNIDERP
Centro de Educação a Distância